

PERUMUSAN STRATEGI SAMUDRA BIRU KT-GONGSIN

Eka Chandra Septarini
Program Studi Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Drs. E. Kusumadmo, Ph.D
Dosen Pembimbing
Program Studi Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Abstrak

Pola pendidikan mengalami perubahan yang begitu cepat. Hal ini memunculkan banyak lembaga-lembaga bimbingan belajar, sehingga persaingan sangat ketat. Bimbingan Belajar sesungguhnya adalah suatu bentuk industri jasa pendidikan yang berorientasi mencari keuntungan (profit). Bimbingan Belajar yang tercatat sekarang ini bertumpuk di pulau Jawa yaitu sebanyak 577 lembaga atau 50,8%, sisanya tersebar diseluruh provinsi di Indonesia.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan analisis samudra biru (*Blue Ocean Strategy*). KT-Gongsin adalah salah satu bimbingan belajar yang ada di Yogyakarta. Bimbingan belajar ini baru berdiri kurang lebih sekitar dua tahun di Indonesia. Melihat kesuksesan Gongsin yang ada di Korea, peneliti ingin memberikan masukan dan rumusan strategi yang sesuai untuk dijalankan pada bisnis bimbingan belajar sesuai dengan kondisi Indonesia, terutama di Yogyakarta. Pada penelitian ini peneliti melakukan pengamatan langsung, wawancara, dan juga menggunakan sumber-sumber data sekunder yang dimiliki oleh KT-Gongsin.

Hasil akhir yang peneliti dapatkan adalah KT-Gongsin berfokus pada pengembangan sebagai pusat bahasa daripada sebagai bimbingan belajar. KT-Gongsin menciptakan program belajar *online* yang ditawarkan sebagai suatu bentuk tindakan menjauh dari kompetisi yang sudah ada (*divergen*). Saat ini KT-Gongsin dalam tahap menjalankan mottonya yaitu “Dream, Study, Global” melalui program belajar *online*.

Berhasil atau tidaknya suatu strategi sangat bergantung dari seberapa besar tingkat kesesuaian strategi tersebut dengan kondisi perusahaan. Penggunaan aplikasi *mobile* dalam proses belajar mengajar merupakan hal baru yang ditawarkan oleh KT-Gongsin. Penggunaan aplikasi ini perlu sosialisasi yang baik dan benar kepada seluruh pihak yang berhubungan dengan KT-Gongsin, terutama pada siswa dan mentor. Ketika strategi ini sudah dijalankan, perlu adanya tambahan satu divisi baru dalam susunan KT-Gongsin, yaitu divisi *mobile* dan aplikasi.

Kata kunci : Samudra Biru, *Blue Ocean Strategy*, KT-Gongsin, Bimbingan Belajar

1. PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Perubahan-perubahan pola pendidikan yang begitu cepat silih berganti serta globalisasi di segala bidang termasuk bidang pendidikan, memunculkan banyak lembaga-lembaga bimbingan belajar bermunculan sehingga persaingan yang sangat ketat di bidang bisnis jasa pendidikan. Secara statistik jumlah bimbingan belajar yang beroperasi tidak diketahui secara pasti. Hal ini dikarenakan tidak semua lembaga bimbingan belajar melaporkan kegiatannya atau meminta izin operasional dari Dinas

pendidikan Kabupaten/Kota. Jumlah lembaga bimbingan belajar yang tercatat di Dinas pendidikan Kabupaten/Kota adalah bimbingan yang telah memiliki izin operasional.

Berdasarkan hasil survey tahun 2007 yang diadakan oleh Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan Ditjen Pendidikan Nonformal dan Informal Kemendiknas terdapat 13.446 lembaga kursus yang tersebar di seluruh Indonesia, 11.207 lembaga (83,35%) telah memiliki izin operasi. Sisanya 10,20% lembaga sedang dalam proses mengurus izin dan 6,54% lembaga belum memiliki izin. Dari data jumlah lembaga kursus yang memiliki izin tersebut dapat diketahui bahwa jumlah Bimbingan Belajar adalah sebesar 10,13%. Sedangkan jumlah Bimbingan Belajar seluruhnya diperkirakan sebanyak 1.362 lembaga, yaitu 1.135 ada NILEK dan 227 lembaga yang belum memiliki atau sedang mengurus izin (Bank Indonesia, 2010).

KT-Gongsin adalah salah satu bimbingan belajar yang ada di Yogyakarta. Awalnya pendampingan belajar yang disediakan oleh KT-Gongsin berupa *online* atau *digital content* yaitu berupa video pembelajaran dari mentor dan pelatihan langsung atau *coaching intensif offline* antara siswa dengan mentor. Hal ini dilakukan agar siswa mampu belajar sukses secara mandiri atau *self management study* (Company Profile Gongsin, 2013). Melihat kesuksesan Gongsin yang ada di Korea, peneliti ingin memberikan masukan dan rumusan strategi yang sesuai untuk dijalankan pada bisnis bimbingan belajar sesuai dengan kondisi Indonesia, terutama di Yogyakarta.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Bagaimana merumuskan strategi samudra biru KT-Gongsin dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah (kurangi, hapuskan, tingkatkan, ciptakan) ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi samudra biru KT-Gongsin.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

a. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan memberi wawasan tentang konsep strategi samudra biru dalam permasalahan dibidang manajemen strategis.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengetahui kondisi perusahaan di banding dengan perusahaan lain, serta bisa digunakan untuk mengukur kinerja dan mengembangkan rencana strategis untuk menjadi keunggulan bersaing.

2. LANDASAN TEORI

2.1 PEMASARAN PENDIDIKAN

Pemasaran pendidikan adalah usaha berbasis pemasaran jasa yang itu berbeda dari pemasaran berbasis barang. Ada beberapa perbedaan utama dalam pemasaran barang dan pemasaran pendidikan antara lain :

- a. Yang dipasarkan adalah sesuatu yang tidak berwujud
- b. Layanan ini berdasarkan pada reputasi

- c. Sulit untuk membandingkan kualitas layanan yang serupa
- d. Pembeli tidak dapat mengembalikan apa yang telah dibeli

Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) merupakan satuan Pendidikan Luar Sekolah atau Nonformal (PNF) yang diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup dan sikap untuk mengembangkan diri, bekerja mencari nafkah, mengembangkan profesi dan atau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Berdasarkan Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 Pasal 26 Ayat 5 disebutkan bahwa kursus dan pelatihan adalah bentuk pendidikan berkelanjutan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik dengan penekanan pada penguasaan keterampilan, standar kompetensi, pengembangan sikap kewirausahaan serta pengembangan kepribadian profesional (Bank Indonesia, 2010).

2.2 BIMBINGAN BELAJAR

Tingkat persaingan dalam industri bimbingan belajar dapat dikatakan tinggi. Namun, jika dibandingkan dengan kapasitas tempat bimbingan belajar dengan jumlah siswa yang terdapat di sekitar lokasi, maka kesempatan masih terbuka.

Tabel 1. Jumlah Sekolah di Kota Yogyakarta

Jenjang Sekolah	Jumlah
SD (sederajat)	199 Swasta + 120 Negeri
SMP (sederajat)	66 Swasta + 17 Negeri
SMA (sederajat)	92 Swasta + 11 Negeri

(Sumber : <http://yogyakarta.siap.web.id/data-sekolah/data-daftar/>)

Berdasarkan tabel 3, sekolah di wilayah Kota Yogyakarta cukup banyak. Hal ini membuat masih ada kesempatan untuk pemain baru dalam dunia bimbingan belajar. Memang diperlukan strategi dan pendekatan yang berbeda untuk dapat menarik konsumen. Konsumen akan cenderung memasuki bimbingan belajar yang menurut mereka baik. Namun, apabila kuota tidak memungkinkan mereka akan beralih ke bimbingan belajar di tingkat bawahnya.

Dalam bisnis bimbingan belajar ada banyak hal yang bisa menjadi faktor substitusi yang harus diketahui dan diantisipasi. Buku-buku yang berisi soal dan penyelesaian dapat dengan mudah ditemui di pasaran. Selain itu bimbingan belajar yang dilakukan oleh sekolah melalui guru dengan biaya yang relatif lebih murah. Ketika mengikuti program privat tambahan di sekolah siswa juga akan mendapatkan kisi-kisi terkait dengan ujian yang dilaksanakan sekolah. Hal ini sangat menarik bagi siswa yang belajar hanya untuk mendapatkan nilai yang bagus.

Konsumen dalam hal ini siswa memiliki kebebasan dalam menentukan bimbingan belajar mana yang akan mereka pilih. Biaya bimbingan yang dipatok oleh bimbingan belajar bergantung dari minat masyarakat untuk masuk dalam bimbingan belajar tersebut. Semakin banyak peminatnya maka biaya bimbingan akan semakin tinggi. Namun hal ini tidak terlalu berpengaruh, tergantung dari citra yang dimiliki bimbingan belajar tersebut dimata masyarakat.

2.3 STRATEGI SAMUDRA BIRU

Strategi adalah semacam rencana perusahaan dalam menentukan masa depan mereka yang meliputi tiga tingkatan yang berbeda yaitu: strategi perusahaan (*corporate strategy*) yang berhubungan dengan bisnis yang berbeda atau lini produk. Kedua, strategi bisnis (*business strategy*) berkaitan dengan *positioning* produk. Serta

strategi fungsional / organisasi yang terkait dengan khas kompetensi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Fernandez, 2011).

Strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*) merupakan rumusan strategi yang mendobrak asumsi-asumsi dari strategi konvensional. Strategi samudra biru bertujuan untuk menciptakan ruang pasar tanpa pesaing sekaligus menjadikan kompetisi menjadi tidak relevan (Kim dan Mauborgne, 2013). *Value orientation* berorientasi pada seluruh sistem perusahaan untuk mempertemukan nilai yang diharapkan oleh pembeli kepada perusahaan. Samudra biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Samudra biru bisa diciptakan dari sesuatu yang benar-benar baru ataupun dari kondisi yang sudah ada sebelumnya.

Strategi samudra biru ini menyediakan alat dan kerangka analisis yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan menangkap samudra biru di dalam cara memaksimalkan kesempatan dan memperkecil resiko. Samudra biru akan memiliki masa depan dan akan selalu ada. Konsep samudra biru diterapkan dalam bimbingan belajar KT-Gongsin karena KT-Gongsin memiliki tujuan untuk keluar dari konsep bimbingan belajar konvensional yang sudah ada. KT-Gongsin akan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk bisa menghasilkan inovasi nilai yang diharapkan. Selain itu, semakin mengacu pada kompetisi yang ada maka KT-Gongsin akan sama saja dengan bimbingan belajar yang lain dan tidak memiliki kekhasan tersendiri yang dijadikan daya tarik dan keunggulan bersaing.

Ada beberapa penelitian tentang strategi samudra biru yang dilakukan sebelumnya. Penelitian-penelitian tersebut peneliti rangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 2. Rangkuman Penelitian Terdahulu

Judul Artikel / Penelitian	Peneliti	Tahun	Metode	Hasil Penelitian
Analysis of the Use of the Blue Ocean Strategy: Case Study Analysis on 14 Different Agencies	Zainal Abidin Mohamed	2009	Analisis eksploratori dengan 14 agensi dengan cara wawancara mendalam. Hasil wawancara tersebut dikelompokkan menjadi 6 kategori dengan dasar skema kerja 4 langkah.	Dari hasil penelitian, di dapat bahwa: Faktor yang paling banyak dieliminasi oleh agensi terkait program dan variasi produk. Faktor yang dikurangi adalah biaya operasi. Faktor yang ditingkatkan oleh agensi adalah pelayanan terhadap konsumen. Dan faktor yang diciptakan adalah efek jangka panjang.
Blue Ocean Strategy: Analysis of The Sectors that has Benefited and a Glance Into which other Sectors may Benefit From Applying this Strategy	Odiljon Abdurazzakov	2012	Mengkomparasikan penerapan strategi samudra biru dalam beberapa sektor yaitu: sektor publik, sektor swasta, dan juga sektor pendidikan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi samudra biru dapat secara efektif diterapkan baik dalam pemerintahan dan sektor swasta. Namun, keberhasilan penerapan strategi di swasta maupun sektor pemerintahan akan meningkatkan popularitas dari strategi samudra biru di sektor lain juga. Studi ini telah menunjukkan, sistem pendidikan publik dan lembaga-lembaga pendidikan tinggi adalah contoh dari sektor yang

				memanfaatkan prinsip-prinsip strategi samudra biru ke mereka praktek.
Menjalankan Rangkaian Strategis Samudra Biru	Chandra Utama	2008	Penelitian ini lebih memfokuskan pada bagaimana membuat jangkauan yang dimiliki organisasi menjadi lebih luas dengan mengembangkan target konsumen, menemukan harga strategis, dan mengadopsikan strategi ke dalam organisasi.	Penerapan samudra biru dalam perguruan tinggi harus dapat dibedakan konteksnya dengan samudra biru dalam perusahaan. Keuntungan dalam perguruan tinggi berbeda dengan keuntungan yang dimaksud oleh perusahaan. Perlu diperhatikan pula karakteristik persamaan dan perbedaan perguruan tinggi dengan perusahaan.

Secara umum perbedaan strategi samudra merah dan samudra biru akan terlihat dalam tabel berikut :

Tabel 3. Perbedaan strategi samudra merah dan samudra biru

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada.	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya.
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (Value Cost Trade Off)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara differensiasi atau biaya rendah.	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar differensiasi dan biaya rendah.

Dalam Samudra Biru, terdapat metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode samudra biru. Metode samudra biru memiliki alat analisis yaitu kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, dan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciapkan.

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru. Kanvas strategi mempunyai dua fungsi, yang pertama merangkum situasi ruang pasar yang sudah dikenal, hal ini membantu untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan pelanggan dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Fungsi kedua yaitu mendorong melakukan kegiatan dengan mengatur ulang fokus dari kompetitor ke industri alternatif dan dari pelanggan ke non-pelanggan. (Kim dan Mauborgne:2013).

Kerangka kerja empat langkah akan membantu dalam mengkonstruksi nilai pembeli dalam membuat kurva nilai yang baru. Kerangka kerja ini memuat faktor apa saja yang harus dihapuskan, faktor apa saja yang harus dikurangi, faktor apa saja yang bisa ditambah dan diciptakan.

Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciapkan berguna untuk menemukan beragam faktor yang sudah lama dijadikan ajang kompetisi oleh industri yang ternyata bisa dihapuskan atau dikurangi. Skema ini memberi manfaat untuk mengejar

diferensiasi dan biaya murah untuk mendobrak pertukaran nilai-biaya. Selain itu skema ini mudah untuk dipahami oleh struktural dalam perusahaan.

Kanvas strategi akan merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah ada. Dengan adanya hal ini dimungkinkan untuk memahami di mana kompetisi yang terjadi di pasar. Kemudian, kerangka kerja empat langkah digunakan untuk menciptakan suatu nilai baru dengan mendorong pihak bimbingan belajar Gongsin melakukan skema hapus-kurangi-tingkatkan-ciptakan.

3. METODE PENELITIAN

3.1 JENIS PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif digunakan untuk menjawab mengenai fenomena yang ada dan bertujuan untuk menggambarkan dan memahami suatu fenomena yang ada (Leedy & Omrod, 2005). Konsep penelitian kualitatif tidak bisa digeneralisasikan. Hal ini dikarenakan konsep penelitian bersifat kasuistik berdasarkan fenomena yang terjadi. (Bungin, 2008).

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subjek) itu sendiri (Furchan, 1992). Penelitian ini bersifat deskriptif di mana peneliti menghasilkan dan mengolah data yang bersifat deskriptif, seperti transkrip wawancara, catatan lapangan, gambar, foto, rekaman video, dan sebagainya.

Sebagai penelitian kualitatif, penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Metode studi kasus menekankan pada analisis kontekstual sepenuhnya mengenai suatu peristiwa (Cooper & Schindler, 2001). Penelitian studi kasus merupakan studi mendalam tentang unit sosial tertentu. Subjek yang diteliti relatif terbatas namun variabel-variabel dan fokus yang diteliti sangat luas dimensinya (Danim, 2002).

3.2 TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Data adalah bahan keterangan tentang suatu objek penelitian (Bungin, 2013). Data dalam penelitian kualitatif dapat digolongkan menjadi dua jenis yaitu data hasil wawancara dan data berupa dokumen. Data-data yang diperlukan peneliti untuk menggambarkan fenomena yang terjadi dilakukan dengan teknik pengumpulan antara lain:

1. Penggunaan data sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan. Hal ini bertujuan untuk melihat kondisi siswa dan mentor yang mengalami proses belajar mengajar di KT-Gongsin *e-Learning Center*. Dengan melihat data tersebut, dapat diketahui bagaimana pemetaan siswa dengan beragam latar belakang dan program belajar. Selain itu, dengan mengetahui jumlah dan kondisi mentor dapat dilihat bagaimana kondisi proses belajar mengajar yang akan dilaksanakan. Data yang akan digunakan untuk pemetaan adalah data *daily log* atau catatan harian yang dimiliki oleh bidang akademik KT-Gongsin.

2. Wawancara

Untuk memperkuat evaluasi strategi yang digunakan oleh Gongsin, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber yaitu pihak-pihak yang terkait dengan pembuatan perencanaan dan kebijakan di Gongsin. Wawancara dilakukan untuk menggali pandangan mengenai strategi yang dilakukan terkait dengan layanan yang diberikan oleh Gongsin. Dalam hal ini, pihak yang akan peneliti wawancarai adalah pengelola utama Gongsin terkait dengan pengambilan kebijakan, divisi marketing terkait dengan strategi yang dilakukan untuk menjual jasa layanan yang diberikan

oleh Gongsin. Wawancara juga akan dilakukan dengan divisi program dan akademik untuk mengetahui rancangan kurikulum KT-Gongsin.

3.3 METODE ANALISIS DATA

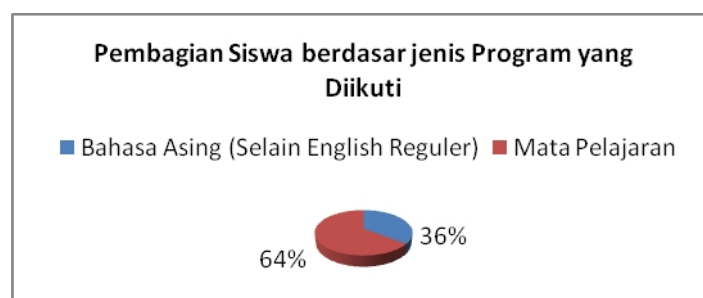
Penelitian ini akan menggunakan teknik analisis isi untuk menganalisis data yang ada. Teknik analisis isi menampilkan tiga syarat yaitu: objektivitas, pendekatan sistematis, dan generalisasi (Bungin, 2008). Menurut Altheide dalam buku Kriyantono, analisis isi kualitatif merupakan perpaduan antara analisis isi objektif dengan observasi partisipan (Kriyantono, 2007). Yang dimaksud dengan perpaduan analisis isi objektif dengan observasi partisipan adalah peneliti melakukan analisis isi dan turut berinteraksi dengan subjek penelitian melalui wawancara mendalam. Dengan demikian, peneliti mendapat pernyataan spesifik yang dapat diletakkan pada konteks yang tepat untuk dianalisis yang tidak didapat melalui analisis isi kuantitatif.

Pada awal penelitian dilakukan studi pendahuluan yang berupa wawancara beberapa orang siswa untuk mengetahui kebutuhan pelanggan terhadap KT-Gongsin. Selain itu akan dilanjutkan dengan pemetaan kondisi siswa yang mengikuti program bimbingan di KT-Gongsin. Selanjutnya yang akan dilakukan adalah mencermati faktor-faktor berkaitan dengan kebutuhan pelanggan tersebut melalui kanvas strategi. Selanjutnya adalah merancang proses inovasi nilai dengan merundingkan faktor-faktor mana yang akan dihapus, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan melalui kerangka kerja empat langkah.

4. ANALISIS DATA

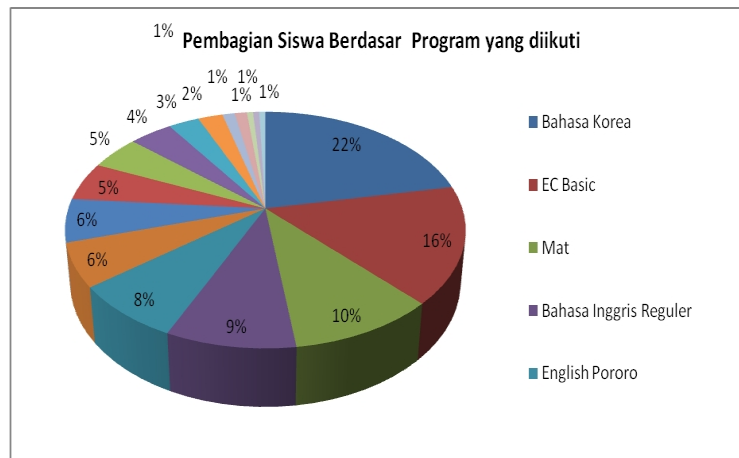
Korea Telecom (KT) adalah sebuah perusahaan penyedia jasa telekomunikasi yang berasal dari Korea Selatan. KT memiliki sebuah program CSV (*Creating Shared Value*) yang bekerja sama dengan Gongsin Indonesia dalam penyediaan konten pelajaran berbasis *online*. Hasil kerja sama antara KT dan Gongsin Indonesia sebagai sebuah lembaga belajar adalah terbentuknya KT-Gongsin. Ide dasar yang melandasi terbangunnya *Learning Center* ini adalah bagaimana dengan sumber dayanya Yogyakarta bisa berkontribusi lebih bagi dunia pendidikan di Indonesia. Belajar dari kesuksesan negara-negara lainnya, salah satu solusi yang bisa ditawarkan secara mandiri adalah *e-Learning*. Apalagi melihat kondisi geografis Indonesia yang terdiri atas lebih dari 10.000 pulau dan 200 juta populasi manusia. Melalui teknologi, pendidikan sebenarnya dapat disebarluaskan secara merata. Walaupun infrastruktur dasar seperti kecepatan internet dan pengamanan digital konten masih menjadi tantangan besar di Indonesia.

Berdasarkan data diketahui bahwa jumlah siswa yang belajar di KT-Gongsin ada lebih dari 300 siswa. Siswa-siswa tersebut terbagi dalam beberapa program belajar yang ada di KT-Gongsin.



Gambar 1. Pembagian Siswa Berdasar Jenis Program yang diikuti

Minat terbesar siswa yang mengikuti program di KT-Gongsin adalah pada program bahasa. Hal ini terlihat dari jumlah siswa yang mengikuti program bahasa Korea dan kelas English Conversation lebih dari seperempat jumlah total siswa. Sedangkan program untuk mata pelajaran jumlahnya sangat kecil dan tersebar di beberapa jenis mata pelajaran.

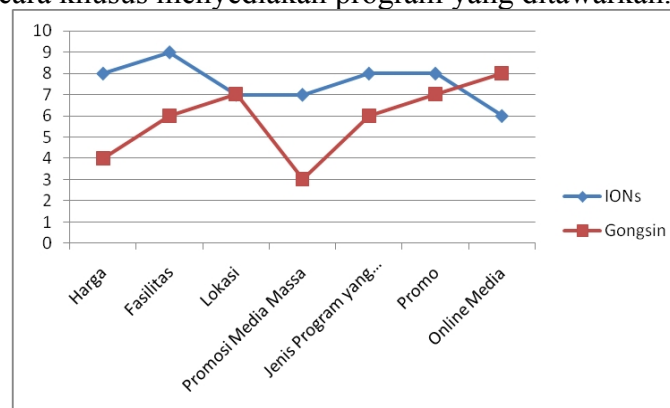


Gambar 2. Pembagian Siswa Berdasar Nama Program Yang diikuti

KT-Gongsin awalnya bergerak dibidang penyedia jasa *e-learning* di Indonesia. Setelah kurang lebih satu tahun berjalan dengan model program mentoring mata pelajaran, akhirnya KT-Gongsin membuka kelas bahasa dan budaya. Minat peserta terhadap program bahasa dan budaya ini cukup tinggi. Dapat dilihat dari jumlah peserta yang masuk untuk belajar bahasa dan budaya. Konsep *e-learning* yang awalnya akan menjadi nilai yang berbeda dari KT-Gongsin tersebut ternyata belum mampu untuk diterapkan secara maksimal di Indonesia terutama di Yogyakarta. Budaya dan konsep belajar yang berbeda dengan yang dimiliki oleh Korea Selatan memang tidak bisa sepenuhnya diadopsi di Indonesia.

KT-Gongsin menyadari bahwa siswa di Indonesia masih termasuk siswa yang masih belum bisa mandiri sepenuhnya. Konsep belajar mandiri yang awalnya menggunakan video online menjadi tidak relevan dan menjadi terkendala bagi KT-Gongsin. Oleh karena itu KT-Gongsin beralih pada cara lama dengan pertemuan tatap muka.

Peneliti menyusun kanvas strategi yang dimiliki oleh KT-Gongsin. Peneliti akan melihat posisi KT-Gongsin dan ION's sebagai sebuah lembaga yang menyediakan program bimbingan belajar dan program bahasa. Perbedaan yang terdapat antara KT-Gongsin dan ION's adalah KT-Gongsin merupakan lembaga tunggal yang menyediakan program bimbingan belajar dan bahasa. Sementara ION's merupakan gabungan beberapa lembaga yang secara khusus menyediakan program yang ditawarkan.



Gambar 3. Kanvas Strategi KT-Gongsin (diolah dari sumber website masing-masing)

Dari kanvas strategi yang telah dibuat, peneliti melihat faktor-faktor strategis yang ditawarkan oleh KT-Gongsin dan IONs masih serupa. Hanya saja, tingkat penawaran yang diberikan oleh IONs untuk masing-masing faktor strategis tersebut jumlahnya lebih tinggi dari yang dimiliki oleh KT-Gongsin. Oleh karena itu, dibutuhkan faktor strategis lain yang mampu membawa KT-Gongsin keluar dari samudra merah yang sudah ada saat ini.

KT Gongsin saat ini sedang mengembangkan beberapa aplikasi *mobile* dan *desktop* untuk mendukung proses pembelajaran *e-learning* mulai dari *platform test online*, aplikasi android untuk tanya jawab dengan mentor dan aplikasi web untuk mentor merekam sesi kelas dengan ringan sehingga mudah dibagikan (<http://gongsinid.com> diakses tanggal 18 April 2014).

Pengembangan aplikasi mobile ini juga berdampak pada naiknya nilai pembeli yang ditawarkan oleh KT-Gongsin. Kemudahan dan kenyamanan untuk mengakses dan mendapatkan informasi yang dibutuhkan oleh siswa menjadi poin penting dalam pengembangan aplikasi ini. Selain itu, KT-Gongsin dapat perlahan-lahan kembali pada tujuan awalnya yaitu pengenalan proses belajar mandiri.

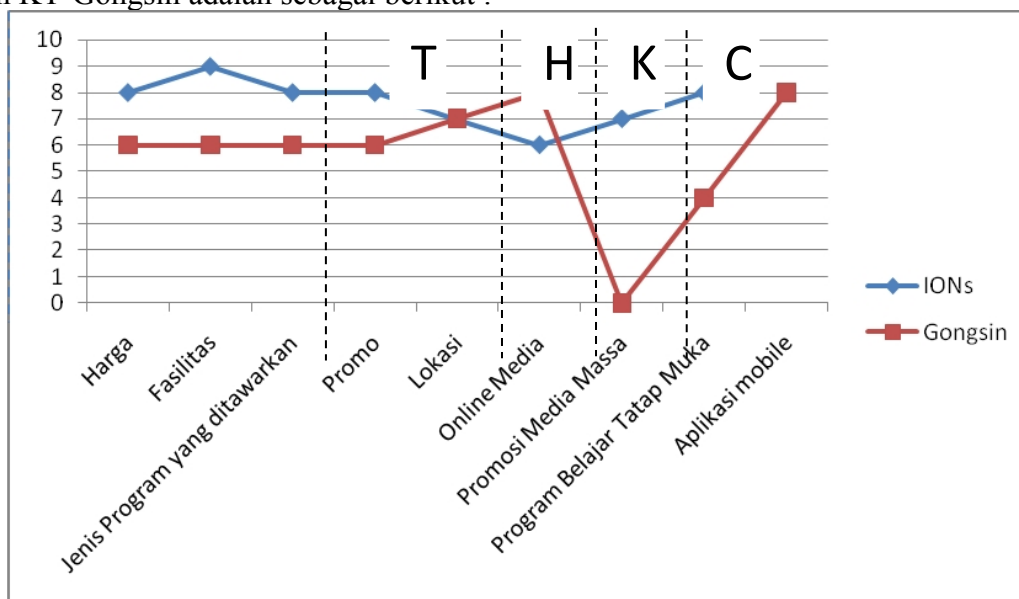
KT-Gongsin perlu menyusun ulang strategi yang dimiliki agar bisa keluar dari samudra merah yang ada saat ini. Hal tersebut dilakukan dengan melihat faktor-faktor apa saja yang bisa dihilangkan dan dikurangi, serta apa saja yang bisa ditambah dan diciptakan untuk membuat suatu inovasi nilai bagi konsumen KT-Gongsin.

Untuk menghasilkan strategi samudra biru tersebut, maka digunakan kerangka kerja empat langkah yang dimuat dalam hal-hal berikut :

Tabel 4. Tabel Skema kerja Empat langkah

Menghapuskan - Promosi media massa	Meningkatkan - Harga - Penggunaan sosial media
Mengurangi - Program belajar tatap muka	Menciptakan - Sistem belajar online menggunakan aplikasi <i>mobile</i>

Jika digambarkan dalam sebuah Kanvas Strategi, maka strategi yang dapat digunakan oleh KT-Gongsin adalah sebagai berikut :

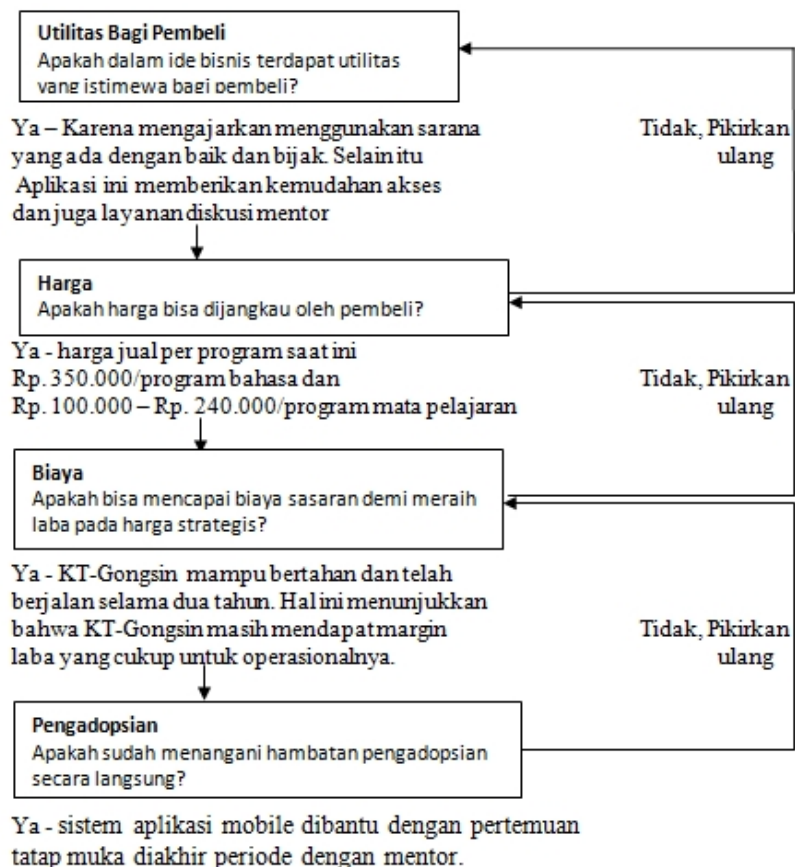


Gambar 4. Kanvas Strategi KT-Gongsin baru

KT-Gongsin perlu membangun strategi samudra biru mereka dalam rangkaian utilitas pembeli, harga, biaya dan pengadopsian. Produk atau jasa yang ditawarkan KT-Gongsin untuk aplikasi *mobile* memberikan utilitas istimewa bagi konsumennya. Aplikasi ini memberikan kemudahan akses dan juga layanan diskusi mentor.

Tahap selanjutnya adalah dengan harga jual per program saat ini Rp. 350.000/program bahasa dan Rp. 100.000 – Rp. 240.000/program mata pelajaran masih bisa untuk mencapai harga ekonomis. Biaya yang diperlukan untuk aplikasi ini adalah biaya pembaharuan aplikasi dan juga server. Namun, biaya mentor untuk setiap pertemuan tatap muka bisa ditekan. Dengan harga jual seperti saat ini KT-Gongsin mampu bertahan dan telah berjalan selama dua tahun. Hal ini menunjukkan bahwa KT-Gongsin masih mendapat margin laba yang cukup untuk operasionalnya.

Kendala awal yang dihadapi KT-Gongsin pada awal berdirinya adalah terkait dengan metode online yang digunakan yaitu video. Pada strategi ini aplikasi online yang dibuat merupakan gabungan dari video, rumus, interaktif, absensi dan juga latihan soal. Hal ini tentunya akan membuat siswa belajar mandiri dalam proses belajarnya. Selain itu, sistem aplikasi mobile ini masih akan dibantu dengan pertemuan tatap muka diakhir periode dengan mentor. Hal ini dilakukan untuk tetap memantau perkembangan siswa yang bersangkutan. Hal ini membuat hambatan pengadopsian strategi ini bisa diminimalkan.



Gambar 5. Rangkaian Strategi Samudra Biru KT-Gongsin

5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Dari penelitian ini peneliti mendapatkan beberapa kesimpulan terkait dengan rancangan strategi samudra biru KT-Gongsin yaitu :

a. Fokus

Saat ini KT-Gongsin berfokus pada pengembangan pusat bahasa untuk menjalankan bisnisnya. Bimbingan belajar mendapat porsi hanya 20% dari total anggaran, SDM, dan promosi. Hal ini menunjukkan bahwa KT-Gongsin ingin lebih mengembangkan diri sebagai pusat bahasa yang memang masih belum banyak pesaingnya dibandingkan dengan bimbingan belajar.

b. Divergensi

Hal yang dijual oleh KT-Gongsin bukanlah jasa bimbingan belajar, melainkan sistem cara belajar mandiri yang bisa diterapkan oleh siswa. Hal ini didapatkan siswa dengan menggunakan aplikasi *mobile* yang ada. Munculnya aplikasi *mobile* ini juga mengembalikan tujuan utama KT-Gongsin sebagai penyedia layanan berbasis *e-learning*.

c. Motto yang menarik

KT-Gongsin memiliki motto "*Dream, Study, Global*". Hingga saat ini hanya poin "*Dream*" yang dijalankan melalui *program Dream Capsule* dan "*Study*" yang telah dijalankan dengan program *one for two*. Proses menuju "*Global*" dapat dilakukan dengan membuat aplikasi *mobile* tersebut. Aplikasi *mobile* dapat digunakan dimana saja dan dimana saja.

5.2 KETERBATASAN

Penelitian ini masih perlu disempurnakan kembali. Beberapa keterbatasan penelitian yang terjadi dalam penelitian ini antara lain :

a. Waktu wawancara yang cenderung singkat dengan responden membuat peneliti kurang bisa masuk lebih dalam terhadap strategi yang saat ini dilakukan oleh KT-Gongsin.

b. Narasumber hanya berasal dari pihak KT-Gongsin dan siswa. Peneliti masih belum memasukkan orang diluar KT-Gongsin yang terkait dengan penerapan strategi ini sebagai narasumber.

5.3 SARAN

Penelitian tentang penerapan strategi samudra biru dalam KT-Gongsin *e-Learning Center* menggunakan analisis strategi samudra biru masih perlu disempurnakan dan sangat terbuka kemungkinan jika materi ini dianalisis dengan menggunakan metode analisis yang berbeda. Kendala yang dihadapi peneliti ketika melakukan analisis adalah peneliti masih terpengaruh konsep samudra merah dimana masih sering melihat faktor-faktor strategis yang sudah umum. Hal ini dapat diperbaiki dengan menambah referensi penelitian terdahulu tentang konsep samudra biru. Sehingga dapat memberikan pengertian yang lebih mendalam tentang konsep samudra biru pada peneliti selanjutnya. KT-Gongsin dapat menjadikan penelitian ini sebagai masukan untuk pengembangan ide strategis selanjutnya. Penelitian ini berdasarkan apa yang terjadi dan ditangani langsung pada KT-Gongsin.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Abdurazzakov, Oliljon. 2012. *Blue Ocean Strategy: Analysis of The Sectors that has Benefited and a Glance into which other Sectors may Benefit From Applying this Strategy*. 7th Silk Road International Conference.
- Bank Indonesia. 2010. *Pola Pembiayaan Usaha Kecil Komoditas Jasa Bimbingan Belajar*. Jakarta: Direktorat Kredit, BPR dan UMKM.
- Berry, Leonard L., Shankar, Venkatesh., 2006. *Creating New Market Through Service Innovation*. MIT Sloan Management.
- Bungin, Burhan. 2008. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Predana Media Grup.
- Chandrakala, V. G., & Devaru, S. D. B. (2013). *Blue Ocean Strategy and Bottom of the Pyramid Marketing*. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(7), 3080-3086.
<http://search.proquest.com/docview/1438940575?accountid=25704> diakses tanggal 7 April 2014
- Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. 2001. *Business Research Methods*. Singapore: McGraw-Hill Companies.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Fernandes, Manuel. T. 2011. *Business Strategy Model*. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 2, No. 4.
- Furchan, Arief. 1992. *Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Kim, W.Chan., Mauborgne, Renee. 2013. *Blue Ocean Strategy: Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. Jakarta: Serambi.
- Kim, W. Chan., Mauborgne, Renee. 2009. *Blue Ocean Strategy. Leadership Excellence*.
<http://search.proquest.com/docview/204625498?accountid=25704> diakses tanggal 7 April 2014.
- Kim, W. Chan., Mauborgne, Renee. 2004. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review.
- Kriyantono, Rachmat. 2007. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Prenada Media Group : Jakarta
- Leavy, Brian. 2005. *Value Pioneering – How to Discover Your Blue Ocean: Interview with Kim Chan and R. Mauborgne*. Strategy and Leadership.
- Leedy, Paul D., Ormrod, Jeanne Ellis. 2005. *Practical Research: Planning and Design*. New Jersey: Practice Hall.
- Mohammed, Zainal Abidin. 2012. *Analysis of the Use of the Blue Ocean Strategy: Case Study Analysis on 14 Different Agencies*. Universiti Putra Malaysia.
- Rintamaki, Timo., Kuusela, Hannu. 2007. *Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing*. Managing Service Quality Vo; 17 No. 6. Emerald Group Publishing.

Utama, Chandra. 2008. *Menjalankan Rangkaian Strategis (Suatu Ide Penerapan di Perguruan Tinggi)*. Bina Ekonomi. Volume 12 No. 1. Bandung: Universitas Katolik Parahyangan.

www.infokursus.net diakses tanggal 8 April 2014.

<http://gongsinid.com/> diakses tanggal 18 April 2014.

<http://www.ions-education.com/> diakses tanggal 18 April 2014.

<http://yogyakarta.siap.web.id/data-sekolah/data-daftar/> diakses tanggal 3 Juni 2014.